

中華醫事科技大學九十七年度教育部教師研究
獎助專案計畫

研究主題

幼兒園成功品牌的內涵及其相關議題探討

計畫主持人：黃 義 良

系所：幼保系

職稱：助理教授

中 華 民 國 九 十 八 年 三 月

幼兒園理想品牌的內涵及其相關議題探討

一 包含園方與顧客的觀點

摘 要

本研究依據教育現場人員的訪談內容，分析受訪者對幼兒園品牌的見解以及理想品牌管理的主要內涵。

研究中以自編的訪談大綱針對南部地區私立幼兒園的 14 位受訪者進行半結構性訪談，包含 6 所不同背景條件之幼兒園經營者與園所長及 8 位家長代表。研究發現受訪者認為園所運用品牌概念有其重要性與功能性，理想的幼兒園品牌內涵經由逐字稿內容梳理得十個項目，經由歸納整併為品牌建立、品牌行銷與品牌成效評估三步驟。

關鍵詞：品牌、品牌管理、幼兒園、顧客

壹、緒論

一、研究動機

台灣社會近年由於生活型態、經濟發展與育兒態度等轉變，導致人口出生率逐年下降，在新生入學劇減的情況下，將直接衝擊教育市場，以往嚴苛的升學競爭也將驟變為學校招生嚴重缺額（內政部統計處，2007），近年來私立幼稚園總數陸續減少的情形看出端倪（教育部統計處，2008），可見得此市場競爭之激烈。

過往大多數的幼兒園僅注重教學的精緻化，標榜課程內涵，然而欠缺市場與顧客觀點的經營思維。管理概念原由企業發展與應用，教育組織過去借助不少企業管理的經營理念，如目標管理、學習型組織及全方位品質管理等，期許能強化組織之效能。品牌管理的理念萌興於1980年代，被視為一種可以提昇組織形象與經營績效的有力途徑，近來也逐漸受到教育領域的重視與討論。

品牌的打造與行銷能夠為教育機構贏得顧客的肯定與信任，吸引更多優秀的內外部顧客，然一般商品的品牌樹立及推廣有別於教育服務之本質，故教育機構不宜直接套用商業的行銷技術（Kotler & Fox，1994），品牌如何運用於教育體系上，仍須配合獨特的背景與需求而做修正，此為研究思考之濫觴。

當前教育品牌的相關研究正值蓬勃發展，但審視文獻後，發現以小學及大學校院的品牌探討為數較多，幼兒園中的實證研究欠缺，亟待深入瞭解，此乃本研究選擇幼兒園為對象之重要動機。

陳玉君（2003）、黃國序（2005）、劉建漢（2006）與王炤喬（2007）等人的研究顯示：多數受試者認為學校實施品牌管理的可行與必要性普遍介於中等到高的程度，但是研究結果也指出知覺運作程度低於認知重要程度，二者頗有落差，可見具體的指引性架構有其重要性，目前幼兒園的領域少受青睞，有必要先行探索理想的品牌包含有些重要層面與內涵，藉以在黑箱中開啓明燈，成為未來深入研究的踏腳石。

在相關研究不足的情況下，研究者嘗試以品牌理論為基礎，針對幼兒園相關人員，包含園方－經營者、園所長與主要顧客－家長，藉以探查教育現場反映的品牌實務情況。也希望藉此

研究之回饋經驗，為未來深化此議題鋪路，以朝繼續建構適合本土性的幼兒園品牌管理模式邁進，促發幼兒園經營的寬廣視野。

二、研究目的

本研究從品牌管理的角度探索幼兒園品牌運用及相關議題，基於上述研究動機，本研究希冀達致之目的如下：

- （一）探討幼兒園主管對於品牌重要性與功能之看法。
- （二）明瞭幼兒園品牌管理的內涵。
- （三）根據研究結果，提具建議，建構幼兒園發展品牌的可行做法，提供相關人員參考。

三、研究限制

- （一）本研究對象為南部地區私立幼兒園，因各園設園歷史、財務資源以及所處社區的社經環境與家長認知程度等背景存在差異，因此，本研究所歸納的品牌管理內涵必須彈性運用為宜，且無法推論至公立幼兒園。
- （二）幼兒園的品牌運用涉及行銷廣告或招生推廣等商業機密等，目前正值園際間激烈競爭，因此受訪的服務提供者可能產生防衛心理而選擇性隱匿，致無法全盤真實反應；而受訪的顧客則因幼生仍在該園就讀，以致意見有所保留，因而歸納之結果可能會受到限制。

貳、相關文獻探討

一、學校品牌的意涵

史前時期的獵人，就會在自己武器上刻上記號，標示自己的所有權（彭建彰、呂坤旺，2005）。品牌發展歷史的初期，品牌的基本功用在於提供所有權的辨識，而品牌的定義隨著時代潮流與行銷趨勢的轉變，亦產生不同的角度界定。

美國行銷學會（American Marketing Association [AMA]）於 1990 年代對品牌所下定義，在該時期頗具代表性：「品牌是指產品的一個名稱、術語、標記、符號或設計，或是以上幾種的組合。品牌可用來辨認某一個或某一組銷售者的產品與服務，不至與競爭者的產品與服務產生混淆。」（AMA, 2007）。

參酌 AMA (2007)、Aaker (1991)、Keller (1993)、吳一斌 (1999) 以及彭建彰和呂旺坤 (2005) 等中外論者主張的品牌概念，品牌應包含實體層面以及抽象層面。前者是具體可見、可感受到的產品、屬性、品質、用途、功能或服務；後者存在於顧客心中的綜合性經驗，包含情感、自我表達以及顧客與製造者的關係，上述二者結合成機構的無形資產，顧客可以據此了解該品牌與其他競爭者的差異。

基於此論，張光義 (2004) 延伸學校品牌就是學校一切有形資產和無形資產總合的濃縮，而此一濃縮又可由穩定的形象和個性化符號來表示。

幼兒園品牌可定義為：建立於鮮明的教育理念與明確的教育目的，形成的機構具體的識別設計，反映出該園的品質水準與文化內涵，讓家長、學生與社區大眾能清楚記認該園，並明瞭該園與其他幼教機構之差異。

二、學校品牌的功能

品牌對消費者而言，可作為認定產品來源或品質與一致性的保證依據。以生產者的角度來看，品牌則可以作為與消費者的溝通訊息、消費者忠誠度的關鍵、增加產品之附加價值，並進而索取高收費（彭建彰、呂旺坤，2005；Blackett，1991）。Chernatony 與 McWilliam (1989) 統整諸多研究後，認為品牌之於廠商與消費者的作用有下列幾項：(1) 品牌是辨別的工具可以與競爭者產生差異化；(2) 品牌是做為產品品質一致性的保證及承諾；(3) 品牌為投射自我形象的方式；(4) 品牌是購買時作決策的輔助工具。

而學校的品牌能體現學校教育服務和產品品質，成為學校競爭之利器。學校品牌管理之價值在於幫助學校更新觀念，樹立良好形象，增強核心競爭力，獲取更大的效益（吳清山、林天佑，2007）。

黃國序 (2005) 歸納國內幾位學者的觀點，認為學校品牌管理能增進教育品質與學校競爭力，擴展學校利害關係人間之正面聯想，提升學校利害關係人心中功能、情感或象徵上的價值，最後形成優質的學校品牌形象，獲得社會大眾的信任與更多的教育資源，利於學校提昇教育品質與永續經營。

綜合上述見解，學校品牌的價值，不外乎在於積極呈現學校的教育服務品質，塑造良好的形象，吸引更多的教育顧客，獲取更多的教育資源挹注，終而提昇學校競爭力，利於學校永續

之經營。

三、教育機構品牌管理之內涵

Mariotti 具體提出品牌管理的步驟應包含四大主軸：分別為企劃、發展、執行以及評估與調整（陳佩秀譯，2001）。Aaker 和 Joachimsthaler（2000）認為品牌模式的基本元素有：進行策略性分析、品牌策略、品牌打造計畫以及目標評量等，審視二者見解實多有重疊之處。

目前我國學者對於教育機構的品牌管理模式探討並不多，陳玉君（2003）認為學校品牌管理的歷程包含以市場分析確認品牌的定位，以及發展品牌的策略；涂季吟（2006）區分為學校形象營造和學校品牌行銷兩歷程，馬惠祺（2004）梳理為品牌行銷與品牌權益二層面，上述研究者雖已意識到管理的歷程，然似乎還過於簡略。統整文獻後，發現以葉連祺（2003）所提見解較先早也最完整，後繼的研究生多據之而稍作修改。葉氏認為中小學的學校品牌管理乃是：就學校本身和教育對象的特性，結合相關管理理念或理論，以增進品牌權益為核心，運用打造品牌、行銷、組織改造、流程變革等方法，提升學校效能與效率，塑造優良的品牌形象及品牌價值，進而促使利益關係人產生高度的品牌認同，利於學校的永續發展。黃國序（2005）、閻德明（2004）與潘國紅（2005）等人的見解大致上也不脫上述步驟。

搜羅探究國內外有關品牌管理的理論，包含彭建彰和呂坤旺（2005）、Arnold（1992）、Aaker 和 Joachimsthaler（2000）、Pettis（1995）及等見解、並參酌教育品牌之相關研究中葉連祺（2003）與林嘉君（2004）等人意見，扣除互相重疊的部分，可以發現學校的品牌管理，主要包含學校的背景分析、市場調查、品牌策劃、品牌形象、市場的區隔、品牌定位、品牌識別、品牌的內部推廣、外部品牌行銷、成效衡量以及回饋調整等過程，再予以梗概歸納，主要有機構的品牌企劃與建立、推廣行銷以及品牌成效衡量等重要階段，目前幼兒園的品牌管理並無既定模式可以依循，故本研究嘗試以此為初步之架構進行探究。

四、相關研究的啓示

研究者搜尋國家圖書館博碩士論文索引系統，藉以搜尋學校品牌相關的學位論文約得 18 篇，雖未能完全齊備，但可窺其大致發展樣貌，研究者歸納國內學校品牌的相關研究主要有以下幾項發現：

（一）研究發展：綜理文獻，國內外有關教育機構品牌管理的相關研究直至晚近方始出現，

在 2003 年之前幾無以此爲主題的碩士學位論文，但之後，數量有開始增加之趨勢，研究者以教育相關研究所爲主，其他爲文教事業經營與管理研究所。

（二）研究對象：主要聚集於大學院校和小學，各有 5 與 9 本論文，高中職 3 本，形成明顯的 U 形分配，相較之下，幼兒園甚少觸及，僅有張寶源（2006）1 本。

（三）研究主題：審視上述論文中探討主題以品牌管理成效爲最多，此範疇中又以知名度的層面探討最頻繁、品牌形象次之，主要集中於品牌管理歷程的終端輸出，至於其他階段如品牌行銷、品牌定位及品牌識別等議題討論頗少，顯得不夠全面。

（四）探討的對象：上述研究的探討對象主要爲教育人員，尤其是校長或兼任行政主管職務的教師，關注學生意見者僅有 2 本（蔡佩嘉，2005；簡世隆，2005），注意到家長觀點者也只 2 本（林文慧，2006；張寶源，2006），明顯偏重賣方角度而少著墨顧客觀點。

（五）個人背景方面：林文慧（2006）、李金娥（2006）、馬惠祺（2004）與涂季吟（2006）等人的研究發現：男性、年長、資深以及擔任校長或兼任行政的教育人員，有較佳的學校品牌概念覺知。

（六）對本研究架構的啓示：依據文獻得知，學校品牌相關研究正值起步階段，幼兒園仍是有待探究的拓荒領域，而一般教育人員對此議題的認知並不熟稔或是相關程度並非密切，乃以擔任行政主管者較具概念；此外，以往的探討對象多由賣方（校方）角度出發，欠缺顧客的觀點；因此，基於由下而上（教育現場）與由上而下（理論文獻）兩種方式相輔，將由文獻理論導引出架構，從而進行幼兒園相關人員的訪談，探討幼兒園理想品牌的重要內涵及其相關議題。

參、研究設計與方法

一、研究方法

爲能充分符應教育情境的實務，由研究者邀請幼兒園經營者、管理者（園所長）以及首要之顧客—家長，進行半結構性訪談，以直接地探究幼兒園品牌的內涵及相關議題之見解。

二、研究對象的選取

有關經營與管理新議題的探討，多數的研究指出私立教育機構人員對其認知與態度優於公立教育機構，因此，本研究僅限於私立機構的探討。對象選擇係採立意取樣方式，以徵詢推薦方式，由推薦者認為該園或是該經營者和園所長，在品牌打造及形象推廣積極且有良好口碑者，經由下列條件選取：a.教育主管機關推薦、b.實務教育工作者引薦以及 c.學者專家推介等三種推介方式。因時間與交通限制，決定先行以南部地區為研究區域。

在家長代表方面，擬採立意與滾雪球抽樣方式來選取成員，主要由主管（園所長）推薦，少部份由專家推介方式，預計選取 8-10 位；受訪者成員具有碩士以上學位或與曾研修幼教行政者優先邀請。

研究者先行寄出自我介紹暨訪談邀請函，以及幼兒園品牌的簡要參考資料，作為受訪者知悉所欲訪談的內容與瞭解幼兒園品牌意涵之用，讓受訪者先行衡量，後再以電話聯繫是否有接受訪談之意願。得 9 位園所經營者和園所長願意接受訪談；在顧客方面與園方受訪者的方式相同，經過立意取樣及其他受訪者的推薦後，一共訪談了 12 位，但實際訪談之後，發現有 6 位受訪者（園方 3 位與家長 4 位）對於品牌概念的認知與本研究預設差異過大，遂需割愛，最後，實際有效樣本 14 位。經由此對象的篩選過程，發現即使經立意挑選後的受訪者，仍有不少對品牌概念是認知不清，可推知其餘幼兒園相關人員的認知可能更加不充足。

無效的訪談經驗其實也具有探索性研究（pilot study）之功能，可以提升研究者對於研究主題之洞察力，增進對於幼兒園管理實務瞭解，並據以微幅調校訪談內容等。有效受訪者背景資料及訪談日期等資料如表 1 所示。

表 1 訪談對象與相關資料（依訪談日期先後排列）

訪談對象	訪談日期	職務	代號	類型	選擇緣由
××文教機構執行長	96.10.26	X	A	II	bc
××托兒所執行長	96.10.30	Y	B	II	ab
××幼兒學校總園長	96.11.07	X	C	III	b
××幼教文化事業負責人兼××縣幼兒教育發展協會理事長	96.11.11	Z	D	II	bc
×××教育文化事業集團董事長	96.12.07	Y	E	II	ac
××托兒所執行長兼××市幼教協會理事長	97.01.25	Y	F	I	c
王姓家長	97.03.06	P	G	I	b
蔡姓家長	97.03.12	P	H	III	c
王姓家長	97.03.13	P	I	I	b
林姓家長	97.03.17	P	J	II	b
葉姓家長	97.03.18	P	K	II	b

董姓家長	97.03.18	P	L	I	b
湯姓家長	97.03.24	P	M	III	c
吳姓家長	97.03.27	P	N	I	b

註：1.以上對象願意接受訪談，唯基於研究倫理僅呈現部份基本資料；2.類型 I、II、III 分別為單一機構、區域多家連鎖與全國性品牌加盟。3.職務 X 表園所長，Y 表經營者，Z 表二者兼之，P 表家長。

三、研究工具

本研究使用工具包含研究者的自我介紹暨訪談邀請函以及幼兒園品牌管理的簡要參考資料，研究者閱讀文獻後，依據品牌管理模式以及相關文獻之啟發，設計所欲蒐集的資料構念，形成數條開放式綱要，作為受訪者知悉訪談內容與梗概架構之用，內容如表 2 所示。

表 2 經營者訪談大綱內容

代號/訪談內容
一、請問您認為幼兒園是否需要建立品牌？為什麼？
二、請問您認為幼兒園的品牌具有哪些功能？
三、請問您認為理想的品牌包含哪些重要層面？
（一）如何建立優質或強勢的品牌？
（二）如何將品牌推廣出去？
（三）如何管理品牌的成效？
四、幼兒園進行品牌管理遭遇之困難？是否還有其他補充事項？

表 3 乃依據顧客對於幼兒園品牌需求所做的數條開放性綱要，綱要內容與經營者部份大致相同，唯因主客性質差異而在用語上略做調整。內容如下表所示。

表 3 幼兒園顧客訪談大綱內容

訪談內容
一、請問您：幼兒園是否需要建立品牌？為什麼？
二、請問您：幼兒園建立品牌是否有功能，有哪些功能？
三、請問您：目前為子女選擇幼兒園，您考量的因素有哪些？這間園所符合您哪些期待？
四、請問您認為幼兒園理想品牌應包含哪些重要層面？
如知名度、形象、師資、課程活動、教材、交通、地點、價格、服務、廣告、宣傳、硬體設備、園所空間、建築、
五、目前子女就讀的園所知名度高嗎？想到這園所您會聯想到什麼？您整體服務品質的感受如何？您目前是否有更換園所的念頭？如果有更便宜的選擇您會更換嗎？
六、是否還有其他補充事項？

四、資料蒐集與分析

研究者在徵得受訪者同意之後進行訪談並錄音做成紀錄，訪談後，將內容整理成逐字稿進行資料的編碼分析工作，研究中先選擇關鍵字詞，將資料分類、篩檢、經由「裂解再編碼」的

過程，尋找有密切關聯之段落成為初級概念，或整初級概念形成次級概念。

為免除單一研究者主觀判斷之偏差，增益研究之正確性，訪談稿轉譯完成後請參與者審閱。編碼內容則另邀請兩位具有任課幼教行政課程的大學老師共同檢核，逐字稿中所擷取之片段語句，需由多數認定者（2/3 位以上）方可確定其類別所屬，希望藉內容效度（content validity）與三角校正（triangulation）精神，以增進內涵之信效度。

肆、訪談資料的分析與討論

逐字稿內容經由編碼、解碼以及再編碼的過程，而形成分層面之架構，各項目之主要甄選基準為獲得 1/3 以上（2 位）受訪者提及的內容（部份的相異見解則例外），本研究中包含對於品牌的重要性、功能性及理想品牌內涵的處理方式均同。訪談資料呈現以代號呈現，如（訪談 A）表示出自訪談表 1 中 A 受訪者的逐字稿內容。以下依照訪談綱要之順序而呈現訪談結果歸納。

一、重要性看法

大多數（有效樣本 14 位）受訪者認為建立自己的品牌是重要的，就像商品要建立自己的商標一樣，幼兒園建立自屬的品牌已成大勢所趨。如以下受訪者意見：

「...品牌對於任何一個機構或者是商業教育或者是什麼產品，都要有一個品牌來做，所以基本上來說是非常重要的。」（訪談 B）

「...現在品牌很重要，這是趨勢，有強勢品牌才能繼續生存，不然就沒有知名度，也不容易生存...」（訪談 E）

「...當他有口碑時在招生方面就比較有利。尤其是現在少子化的社會上，有口碑、品牌的園所在招生上就比較有利點...」（訪談 H），受訪者 E、J、K、M 有類似看法。

另外，還有些受訪者認為不一定要有品牌，只要該園所做的好，家長就自然會慕名而來，因此，所以不需強調品牌，如受訪者言：

「...我覺得你的軟、硬體都做的不錯的話，家長應該都感受的到，而且我覺得有些品牌的學校許多地方不見得是符合我們的需求...」（受訪者 L），受訪者 N 也提出相近之看法。

討論：由大多數受訪者認為建立品牌有其必要性觀之，幼兒園運用品牌觀念有其必要，然

而少數（兩位）受訪者認為選擇幼兒園是注重實質的品質，所以品牌較沒有急迫性，持此見解的受訪者背景均來自單一型機構的家長；而園方則一致認同建立品牌的重要。在 14 位受訪者中大多數（12/14）都認同品牌在時下園所經營的重要，因此，當前已不是探討幼兒園需不需要品牌，而應進一步探究幼兒園如何運用和管理自己的良好品牌。

二、品牌的功能看法

大部分受訪者認為建立品牌有其一定的功能，但其見解卻也有個別差異性，歸納主要功能於下：

(一)品牌能突顯特色，在競爭時佔優勢

如以下受訪者所言：

「在招生有品牌，當他有口碑時在招生方面就比較有利。尤其是現在少子化的社會上，有口碑、品牌的園所在招生上就比較有利點...」（訪談 H）

「...特色就等於品牌，不是一個 logo 就代表你的品牌，專業內涵、素質與別人不同，藉此才能彰顯出來...」（訪談 B），受訪者 G、K 也有類似之見解。

「...用這個名字—××街，如同吃飯時，真的比較容易吃...就是佔有優勢...妳做得到的部份，就要做跟人家不一樣的部份...，此時就是突顯出特色...」（訪談 C）

(二)彰顯獨特的教育理念，建立品質的信賴。如以下受訪者所言：

「...品牌代表品質嘛，無形中家長就會被我們吸引，你說哪家多會教，很難實際去比較，但是有個品牌，家長就容易直接決定，因為他大致信任我們的品質...」（訪談 E）

「...我覺得能在無形中在灌輸家長，這就是我們的教育理念...，與他園不同之處...」（訪談 A）

「...有理念的，他要選擇有品牌的學校，他自然選擇比較高品質的、精緻化的學校，可是大家都差不多，品牌可以呈現我們的教育理念...品牌可以建立品質形象吧...」（訪談 B），受訪者 G、H、J、M 也有類似之見解。

另外有受訪者提出有關「教育理念」的部份，類似文獻中 Chernatony 與 McWilliam（1989）提及品牌為投射自我形象的方式：

「品牌的建立，就是家長的理念和我相契合...他能接受這個品牌...其實就是他自己想要的

一個理想呈現...」(訪談 D)

「...開放式教學他給小朋友很多的自由，可以讓他在裡面很快樂的學習，他們最主要是讓他自動自發的能力，.....很符合我的理念...」(訪談 G)

「...什麼人做什麼事，什麼人選擇什麼學校，很明顯的學校品牌就是那家長或學生的反照，這是息息相關...他認同我們也認同這他小孩適合這個機構這個品牌...」(訪談 E)

(三) 簡化顧客的購買決策，能助於招生

每位受訪者都有類似見解，認為品牌在諸多複雜因素和條件下，成為顧客（家長）購買時決策的重要依據，對機構本身而言能夠利於招生活動之進行。以下酌取幾位受訪者所言：

「...品牌是讓家長快速了解，是不是可以將幼兒放置在那邊就讀的依據...」(訪談 M)，受訪者 K 也有類似見解。

「... 如果有一個品牌，其實跟賣東西一樣，需要品牌...事實上，對學校的招生困難有很大正面的效果...」(訪談 D)

「...就好像我們買東西一樣呀!會選擇特定的品牌或者是比較有名的，特別透過口碑還不錯的，所以.....。」(訪談 H)

「... 日後很多園所機構會合併或聯盟，大品牌比較容易生存，知名的牌子大家比較信任，家長不用每家去比較去試讀，教材也不用每樣去費心檢查，好的品牌就能讓他快速下決定，對家長一定有影響力...」(訪談 E)

「... 其實我想每個機構都需要品牌，你也知道少子化直接影響學生來源，日後一定是大者恆大嘛，品牌能吸引學生，可以度過招生困難...」(訪談 F)

(四) 品牌對內的行銷功能

受訪者認為品牌除了對外顧客的吸引與招生外，還包含對內部人員的吸引作用。如以下受訪者而言：

「...品牌又分為兩種，一種是別人對你的看法，一種是老師本身對我們的看法...」(訪談 A)，受訪者 M 也有類似見解。

「...其實品牌針對的對象還包含內部的人員，你是好的品牌，自己的老師就能認同流動率就不高，也能吸引好的學生來...當然也能吸引好的老師...」(訪談 E)，受訪者 G、H、K、L、M

也有類似之看法。

討論：

1.歸納受訪者意見，大體上品牌可以讓人記得自己的獨特商標。雖然教育不能等同於有形商品，不過仍需與他園產生區隔，在市場中獨樹一幟，藉以彰顯特色，建立競爭時的優勢。這與文獻中 Chernatony 與 McWilliam（1989）認為品牌的四種作用大體上相仿。

2.由上述結果彙整而言，受訪者方面目前企盼的重點似在於「招生」，認為品牌是招生利器，重於短期利益，能考慮長期經營的利基者較少。如同 Martin（2001）所述：現今的董事會或決策者多半將行銷活動視為品牌建立的過程，而他們在評估行銷投資報酬率時，通常只會考量短期廣告為企業創造的利潤，而忽略了長期投資的眼光，目前國內幼教機構似也有此狀況。

三、理想品牌的內涵

理想品牌的內涵，受訪者的意見頗為紛雜，經彙整後大致由以下幾個層面著手，以下分述之。

(一)顧客需求分析

園方受訪者認為需要針對顧客分析其需求，家長受訪者也認為園方必須瞭解學生和家長的真正需要什麼，如此才是建立品牌的基礎。如以下受訪者所言：

「現在家長，他們的訴求，不一定是一樣，有些人他們認為英文很重要，有些人認為並不是，所以在我們××街，我們所提供的教學體系，我們不是只有鎖定一個族群...」（訪談 D）

「...要建立品牌，一定要考慮到顧客的想法...不能閉門造車，家長不認同，辦得再好也沒用，學生沒有了，品牌就是假的...」（訪談 E）

「...園所要有好品牌，其實應該先瞭解家長和學生的需求是什麼？比如說接送方便，對雙薪家庭來說就一定占百分之五十，...他有什麼課程、用什麼教材、他喜歡的教學風格如何，這樣才会有好品牌...」（訪談 I），受訪者 M 也有類似看法。

(二)定位規劃

理想的品牌經營必須有明確的定位，考量當地的社經狀況和家長需求等，設定明確的定位，包含從軟硬體以及收費等著手，而訪談 6 所幼兒園機構幾乎在當地都是偏高收費，定位於金字塔的較頂層。如受訪者 F 所言：

「...品牌一定講定位嘛，像是施振榮談的金字塔品牌定位，一開始要設定好，有些是設定最便宜的，有些人是設定中階層的，我們的收費在這裡可說是最高的，因為我們一開始就決定在消費的頂層...要讓他們感到有價值才行...」(訪談 F)

另外，有家長認為品牌就是一種定位，能讓家長直接瞭解與連結。如 H 受訪者所言：

「...好品牌一定會定位鮮明，例如建立品牌，讓顧客有個連結，這就是最有效的英語教學，或是貴族學校的品質一般的收費等，一定要先思考這問題...然後進行規劃，不然呈現的東西與品牌落差太大就會混淆...」(訪談 H)

(三)服務品質與教學內容

受訪者一致認為品質是品牌建立的重要基礎，一個幼兒園要有良好的服務品質，才能讓家長覺得此園所可信賴，考慮園所時也會優先想到此園所。如以下受訪者所言：

「...我覺得品牌的建立就是建立在好的品質上...」(訪談 A)

「品牌最後就是家長的理念和我相契合...老師的教學品質代表好的品牌...廣告還是需要有教學內容來做背後的支撐...」(訪談 D)

「有公信力的評鑑當然是教育局、教育部各種來評鑑你的各方面設備、師資、教學，你各方面你得過得優等，獲得了政府的獎勵...這樣品質較客觀...」(訪談 B)

「學校的場地，場地要大，小朋友的活動力很大，場地空間夠大，小朋友情緒發洩夠的話，小朋友他的情緒起伏可能不會太明顯...」(訪談 N)，而受訪者 M 也有類似看法。

此外，在教學的內容上常常是家長及外界人士所關心的焦點之一，教學內容若是走傳統路線，則難以吸引家長送幼兒進入園所，如以下受訪者所言：

「...我們的課程都是自己設計的，我們是符合這個地區的、我們是符合年齡的、我們是符合小孩子的需求...」(訪談 B)，而受訪者 C、I、J 也有類似的看法。

「...教學和課程是品牌的基礎嘛，我們的教學內容標榜××教學...大家認為有品質，家長也覺得這樣不錯，這樣才能建立品牌...」(訪談 D)

其他多位家長受訪者談到老師的教學內容是必須加以重視的地方，如受訪者 H 所言：

「...老師對於幼兒的教保有沒有專業，孩子在小的時候老師的教保專業的能力及素養，再來就是對教育有沒有熱誠，這個很重要。接著是跟教育有關的一些能力。...」(訪談 H)，受訪者

G、I、M 也有相同看法。

而幼兒的生活常規常是家長們所關切的重點之一，如受訪者 L 所言：

「...我會注意孩子的日常生活習慣吧!還有一些常規，...生活常規建立的不錯就是一個好口碑，累積下來自然也是老師的品牌、機構的品牌!」(訪談 L)，持有類似的看法還有受訪者 H、N。

(四)優良的領導者或主管

主管在品牌的建立上扮演重要的角色，如果主管在外的風評不好或是人際關係差，那麼園所自然也難建立好的品牌形象，亦即園所長的個人品牌也會影響園所品牌，園所長的經營理念會牽動園所效能及經營走向。就如 E 受訪者而言：

「...其實老師的教學代表這個班的品牌，園所長的領導代表一個園所的品牌，我想公立和私立都一樣，所以選擇一個好的主管很重要，因為有時家長會看你的因素而決定要不要將學生送進來，那就是主管和行政人員有很大的關係...所有的人這是代表一個形象嘛...」(訪談 E)

再者，如受訪者 B 所言：

「...你的領導人的為人以及你在外面給人的形象，也是對你的品牌有很大的助力.....要建立一個品牌得到優等，除了人事上的、設備上的、教學上的各方面都要注意以外，你的領導的風格、作風跟你的所對員工的關懷度都是你建立品格成功的一環，你對他好，他離開了他的口頭稱讚，都覺得你這個好，你對家長、你對同業的一些協助或是怎麼樣他們感恩在心...反之也是如此...」(訪談 B)

除了主管的風評或人際關係在外給人的影響外，櫃檯的行政人員也很重要。在言行舉止當中常常給人的是第一印象，因為你是門面要吸引家長的前往，而不是要讓家長避而遠之的，如受訪者所言：

「櫃檯人員答話也很重要，像 XX 街櫃檯人員講話語氣很硬，家長一定會想，又不是沒學校可唸...」(訪談 I)

另外，受訪者 A 與 F 也提及幼兒園在進行品牌建立時，必須注意教育理念的保持，不能只是爲了要賺錢，而直接套用企業的品牌管理方式：

「...我覺得品牌跟品德能畫上等號，如果你今天你的品牌建立是在你的品德，也就是要有教育理念，不能直接像是一般商品只想要利潤，所以也可以套用品牌觀念，不過不能喪失教育

的本質...」(訪談 A)

(五)建築與設備

品牌有屬於虛擬層面也有具體可見的部份，看得到的部分當屬建築物與設備，倘若不能吸引人，那麼相形之下就遜色不少，使得品牌門面大打折扣。如受訪者所述：

「我覺得幼教園所也要進步...強化硬體設備是重要的，別人看到你時，嶄新的建築和設備就是成功的要素啦...一開始就規劃進去...」(訪談 A)

「...品牌看不到，所以有些看得到的地方就更需要加強，例如窗明几淨，家長和學生就會喜歡，第一印象也好，品牌就是形象嘛！設備新的、現代化的就吸引人，破破爛爛就是負面品牌啦...我請專人來負責庭園，讓綠草長起來...」(訪談 F)，受訪者 G 與 L 也有類似說法。

(六) 網路行銷

各受訪者均提及網路的便利性，而且每一受訪者的機構都精緻的網站，認為外界人事及家長可經由網路和園所相連結，進一步促進瞭解園所活動及最新消息等。由受訪者所言：

「...我們的網路功能不錯，可以藉以推廣知名度，他們也知道師資，經由網路，有百分四十的學生家長是這樣來的...」(訪談 D)

「...網路在這個時代很重要，幾乎有規模的學校都有網站，可以讓別人知道我們，所以一定要有創意，網站一定要建置好，我們可以直接線上報名...但是一定要更新，學生的東西如果幾天不更新，家長看來看去都一樣，就不想來看了...」(訪談 E)，其餘受訪者 H、J、M 也有類似的看法。

(七) 宣傳推廣

人員的推廣以及書面印刷品的宣傳都也可行銷園所品牌，受訪者除了認為家長的推薦對園所的品牌有極大的關聯外，常見作法如園所定期分發期刊、注意事項等，讓園所的名稱銘印在顧客心中。如受訪者所言：

「.....便利車、網路(網站)、兒福中心有時候會宣導我們就去設站、勵馨文教會來邀請我們參加，我們覺得不錯就會請老師過去.....」(訪談 B)

「...當然，家長的口耳相傳是很重要的方式，因為品牌就是好的形象或是好的口碑嘛，最好的方式還是有家長的傳出去...」(訪談 F)。另外，受訪者 G、H、I、J、M 也有類似的看法。

「...要把品牌推廣出去，我們有做成宣傳用的布旗...最近發了一波 DM 出去，就會有家長來問...其實主要是家長幫我們口頭宣傳...」(訪談 A)

「...例如 DM、網路之類的...慢慢建議用行政管理計劃，例如家長轉介紹方式，定期性用電子報做宣傳...」(訪談 D)

(八) 滿意與品質感受

受訪者皆認為理想的品牌一定是要讓消費者的評價良好，或是品質感受佳，歸納其意見後，如以下幾位受訪者言：

「家長對我們的評價越來越提升...品牌就是口碑，家長稱讚我們還會告訴其他朋友...」(訪談 D)，受訪者 B、C 也有以上相同之見解。

「...家長可能不清楚品牌，但是他們會知道品質，會感受到，不管是學生的學習品質還是老師、行政人員的親切態度，一定要帶給他們好的感受...就是給他們滿意就對了...」(訪談 F)，受訪者 E 也有以上類似見解。

「...小朋友可以讓他在裡面很快樂的學習，學習的品質很好，像是自動自發的能力...這些讓我們覺得很滿意...」(訪談 G)，受訪者 M、N、K 也有以上類似見解。

(九) 品牌知名度與聯想

理想的品牌，應該知名度也愈高，而且要能產生正向的聯想，當家長想要選擇幼兒園時，會優先想到並考慮。

「...成功的品牌，像是XXX美語，像XX幼幼台也在整合幼兒園，這些機構大家都聽過，這就是高知名度，家長會優先想到嘛！」(訪談 C)

「...人家聽到我們就會想到這一家教學不錯呀，印象中這家的老師很用心，學生的表現不錯，即使沒有來讀過，但是同一家牌子，同一家教材應該都有相差不多...」(訪談 E)，受訪者 B 也有相同之見解。

「...教學方面做出口碑，那如果我有小朋友要唸幼稚園那這個點就是讓人家口耳相傳的形象，我覺得就是學校樹立良好的形象的話，那在家長方面就會有好的口碑，這就是機構給我的聯想。...」(訪談 K)

「...只要提到這個機構大家都會聯想到寬敞的空間、廣大的校園，孩子可以去跑跑跳跳...，

這是一個舒服的環境，讓人覺得愉快和正面的觀感...」(訪談 H)，受訪者 J 也有相同之見解。

(十)顧客忠誠

包含內部與外部顧客的忠誠，內部人員忠誠則服務意願高，離職率較低；而外部顧客忠誠高，則留客率高，可以抗拒競爭者的吸引。

「我們的老師流動率低、學生家長的忠誠度很高.....」(訪談 A)，受訪者 C 也有相同之見解。

「...家長很信任我們，弟弟妹妹如果有的話還會繼續就讀這裡，很少跑掉的，忠誠度很高，我要其老師一定要讓學生喜歡來學校，家長看到他喜歡來自然就相信我們...所以學生家長不僅不會被其他園所吸引，反而家長還常常幫我們介紹學生進來...」(訪談 F)

「他們大部分的家長還是會將他的第二個小朋友繼續送去就讀...」(訪談 M)

「我們沒有想換的念頭，我們有問題老師也會幫我們想法子解決，所以基本上我不會換...」

(訪談 H)

綜合分析：

1.以上理想品牌的十項內涵層面，嘗試加以歸納，發現雖說這些內涵間彼此關聯密切，難以直截分割，但依據其順序性與對應文獻彙整的上位概念，大致可分為三步驟，亦即品牌企劃、品牌行銷與品牌成效評估方面。品牌企劃部份，經由整併，大致由顧客需求分析、定位規劃、服務品質和教學內容及優質主管、生活常規等著手。品牌樹立之後，應該積極地推廣出去，品牌行銷部份則包含硬體設備、網路行銷與宣傳推廣等三種形式。至於品牌的成效評估，則有家長滿意與品質感受、品牌知名度與聯想以及顧客的忠誠行為等。

此三步驟概念與 Mariotti (陳佩秀譯，2001) 及林嘉君 (2004) 等論者的見解大致相符，雖然未能符應品牌管理循環型的精神，卻可成為後續相關研究之濫觴。

2.當前園所的品牌分析工作注重消費者的層面分析，其實完整的現況分析應該還包含本身組織、競爭者及社會環境等 (Bedbury, 2002)，如此，才能更客觀以尋找出理想的品牌定位，園所有必要更全面地審視和分析。

3.受訪者大致認為品質是品牌建立的重要基礎，公關宣傳等技術僅是輔助性質，而且認為幼稚園的品牌經營與企業商品仍有差距，不能直接套用，且服務品質中，除了教學內涵外，園

所長的品牌形象也很重要，同時認為行政人員的應對方式及品質也具有關鍵性的影響，這應與幼兒園具有服務性與教育性組織的特質有關。

4.目前品牌的行銷與推廣仍未見靈活，除了受訪者 C 因有加盟全國性品牌而採廣告外，其餘鮮少採報紙、當地電台等推廣方式，主要仍以家長間口耳相傳為主，且品牌的識別符號運用未臻積極，均有待強化。

伍、結論與建議

一、結論

依據幼兒園園方和顧客雙方的半結構訪談探討，瞭解品牌的重要性、功能、理想品牌內涵以及遭遇困境等見解，綜合上述的研究結果，彙整以下幾項結論：

- (一) 大多數受訪者認為幼兒園建立品牌有其重要性，認為品牌塑造已是必然趨勢，然而有少數家長受訪者認為只要園所硬體設備、教學內容、師生互動的過程等層面做的好，園所即可於市場中立足，且由研究對象篩選過程中，發現不少的受訪者對品牌概念的認知並不清楚或不充足，品牌概念的運用對幼兒園而言應是新興的議題。
- (二) 大部分受訪者普遍認為幼兒園品牌有其功能，主要為突顯特色、彰顯獨特的教育理念、簡化家長的購買決策，除了提到對內的行銷功能外，主要都著眼於招生的幫助方面。
- (三) 經由文獻歸納幼兒園品牌管理的內涵應含有品牌企劃、品牌行銷與品牌成效評估三步驟，配合現場訪談後，發現幼兒園品牌建立含有顧客需求分析、定位規劃、服務品質與主管特質等層面。品牌行銷部份則包含硬體設備、網路行銷與宣傳推廣等層面。品牌的成效評估，則涵蓋家長滿意度與品質感受、品牌知名與聯想以及顧客的忠誠行為等。

二、建議

根據研究發現，提具以下建議：

- (一) 目前幼兒園品牌相關研究不足，欠缺管理幼兒園品牌的具體指引，本研究結論歸納的步驟與分層面的內容，可作為幼兒園建立品牌時的參考內涵，建議幼兒園可依據機構的內外情境後參酌調整使用，並可以成為未來繼續深化研究的基礎。
- (二) 受訪者認為幼兒園品牌的塑造有其功能且具重要意義，但對於品牌的概念認知未臻正確，

偏重於短期的招生成效，可見幼兒園的內外人員缺乏品牌與服務行銷的觀念，為此，有必要協助相關人員建立正確品牌觀念，以降低幼兒園品牌運用時可能遭遇的困境。

(三) 未來研究方面，建議以本研究訪談所得為基石，可採不同類型的研究方式，進行更深入的探討，如採個案研究方式，瞭解現場的實施及問題狀況，或是採大規模實徵調查途徑，以明白業界當前普遍的遭遇現狀，藉以確切瞭解幼兒園品牌運用的議題。

參考文獻

- 內政部統計處 (2007)。內政統計通報與內政國際指標。台北：內政部。線上檢索日期：2007 年 06 月 6 日。網址：<http://www.moi.gov.tw/stat/>
- 王炤喬 (2007)。中部四縣市國民小學學校品牌管理現況調查研究。未出版之碩士論文，國立暨南國際大學，南投。
- 吳一斌 (1999)。品牌卡位贏家。台北：維德文化。
- 吳清山、林天佑 (2007)。教育名詞－品牌管理。教育資料與研究，75，163-164。
- 李金娥 (2006)。高雄縣市國民小學組織創新氣氛、學校品牌覺知與競爭優勢關係之研究。未出版之碩士論文，國立高雄師範大學，高雄。
- 林文慧 (2006)。高雄市國民小學行銷策略與品牌形象關係之研究。未出版之碩士論文，國立高雄師範大學，高雄。
- 林嘉君 (2003)。技專校院品牌管理成效評估指標建構之研究。未出版之碩士論文，國立暨南國際大學，南投。
- 馬惠祺 (2004)。國民小學品牌管理與學校效能的關係之研究。未出版之碩士論文，國立屏東師範學院，屏東。
- 涂季吟 (2006)。台中市國民小學教育人員對學校品牌管理認知之研究。未出版之碩士論文，國立台中教育大學，台中。
- 教育部統計處 (2007)。幼稚園概況表(87~95)。台北：教育部。線上檢索日期：2007 年 6 月 16 日。網址：
http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/serial/k.htm?

open

陳玉君 (2003)。高級中學品牌管理現況之研究。未出版之碩士論文，國立暨南國際大學，南投。

彭建彰、呂旺坤 (2005)。品牌行銷與管理。台北市：華泰。

黃國序 (2005)。國民小學校長品牌管理態度與實施策略之研究-以台北縣公立國民小學為例。未出版之碩士論文，國立台北教育大學，台北。

葉連祺 (2003)。中小學品牌管理意涵和模式之分析。教育研究月刊，114，96-110。

劉建漢 (2006)。國民小學品牌經營重要性、內涵與策略之調查研究-以新竹市為例。未出版之碩士論文，國立新竹教育大學，新竹。

潘國紅 (2005)。學校品牌戰略研究。南通大學學報，21(2)，37-40。

閻德明 (2004)。學校品牌：為什麼？是什麼？做什麼？。現代教育論壇，6，14-17。

張光義 (2004)。關於教育品牌三個問題的思考。中國大陸。線上檢索日期：2004 年 11 月 16 日。

網址：<http://www.ep-china.net/content/president/c/20041116110054.htm>

張寶源 (2006)。運用結構方程模式探討服務品質、顧客滿意度、品牌權益、關係品質與顧客忠誠度之關係--以桃園縣幼教業為例。未出版之碩士論文，國立東華大學，花蓮縣。

簡世隆 (2005)。國立大學行銷策略對品牌形象與品牌知名度影響之研究。未出版之碩士論文，暨南國際大學，南投縣。

蔡珮嘉 (2005)。私立大學行銷策略對品牌形象與品牌知名度影響之研究。未出版之碩士論文，暨南國際大學，南投縣。

Aaker, D. A. (1991). **Management brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. NY: The Free Press.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). **Brand leadership**. NY: The Free Press.

American Marketing Association. (n.d.). **Dictionary of Marketing Terms**. Retrieved October 5, 2007, from <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary-view329.php?>

Arnold, D. (1992). **The handbook of brand management**. NY: Perseus Books.

Bedbury, S. (2002). **A new brand world: Eight principles for achieving brand leadership in the 21st century**. NY: Viking.

Blackett, T. (1991). The Valuation of Brands. **Marketing Intelligence & Planning**. 9(1), 27-35.

Chernatony, L. D. & McWilliam, G., (1989). Branding terminology: The real debate. **Marketing Intelligence and Planning**, 7(8), 29-32.

Keller, K. L.(1993). Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity. **Journal of marketing**, 57(1), 1-22.

Kotler, P., & Fox, K. F. (1994). **Strategic marketing for educational institution**(2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Pettis, C. (1995). **Technobrand: How to create and use, brand identity to market, advertise and sell technology products**. NY: AMACOM.